

## STRATEGI PENGEMBANGAN MUTU SUMBERDAYA GURU MISS PUTRI SUKOREJO

**Abdullah**

Institut Agama Islam Ibrahimy Situbondo

[abdullahbasyiri31@gmail.com](mailto:abdullahbasyiri31@gmail.com)

The success in the development of national education sector needs to be supported by the various components and elements that exist in the education system. One of the most important elements in the education system is the availability of qualified human resources. Organizationally, the factor of human resources has a strategically important position in addition to other educational factors. This study, focused on the development strategy of the quality of teacher resources, using a qualitative approach. This study, focused on the development strategy of the quality of teacher resources, using a qualitative approach. The efforts and strategic steps MISS Putri Sukorejo in the development of quality resource teachers are as follows: a) Making the Vision, Mission and Objectives MISS Putri Sukorejo as target quality development resource teacher, b) Build teacher commitment, c) Building a Discipline, d) Meet the Teachers' Welfare, e) Changing Mindsets teacher / positive Character Building. Based on some analysis that we can know that the shape and development of quality resource strategy techniques MISS Putri Sukorejo teacher may be classified typology academy is a strategy used by attempting to develop "buy" and "make". Terms in this study as quality development resource teacher who performed "kaffah".

**Kata Kunci:** pengembangan kualitas SDM, pendekatan "buy" and "make"

### Pendahuluan

Lembaga pendidikan nasional dalam hal ini disebut dengan sekolah merupakan sebuah sistem. Sekolah sebagai sistem pendidikan merupakan keseluruhan yang terpadu dari satuan kegiatan pendidikan yang berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan pendidikan (Fakri, 2000: 767). Untuk itu, istilah system di dalamnya mengandung hal-hal berikut: (a) adanya satu kesatuan utuh (b) adanya bagian-bagian yang membentuk bagian kesatuan yang utuh (c) adanya hubungan keterkaitan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain maupun antara bagian keseluruhan (d)

adanya gerak atau dinamika (e) adanya arah produk dari system tersebut (Pranarka, 1991: 171). Jadi, pendidikan sebagai sebuah system merupakan rangkaian dari sebuah proses yang saling mendukung dalam rangka mewujudkan tujuan yang diharapkan.

Menurut Sudarsono (1995: 43) komponen utama dalam sistem persekolahan yang perlu secara terus menerus dikaji dan dikembangkan adalah: 1) siswa sebagai masukan dasar, 2) pendidik dan tenaga kependidikan sebagai unsur pengelola proses belajar mengajar, termasuk Kepala Sekolah, 3) program pendidikan berupa kurikulum beserta masukan alat sebagai instrument *input*, 4) keluaran

pendidikan madrasah handal, artinya mempunyai dampak nilai tambah dan daya saing yang tinggi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Keberhasilan dalam pengembangan bidang pendidikan Nasional perlu didukung oleh berbagai komponen dan unsur yang ada dalam sistem pendidikan. Salah satu unsur terpenting dalam sistem pendidikan adalah tersedianya sumberdaya manusia yang berkualitas. Secara organisasi, faktor sumberdaya manusia mempunyai kedudukan yang penting dan strategis disamping faktor-faktor pendidikan lainnya. Faktor-faktor dana, sarana dan prasarana, dan kurikulum hanya mempunyai manfaat jika digerakkan dan dimanfaatkan oleh manusia. Dengan demikian, sudah sewajarnya manusia itu mendapatkan perhatian utama agar tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan akan terwujud. Unsur personil (SDM) dalam semua bidang kegiatan termasuk di lembaga pendidikan Islam merupakan masalah yang tidak boleh dipandang ringan dan remeh. Sumberdaya manusia merupakan pelaksana kegiatan operasional yang turut bertanggung jawab atas pertumbuhan dan perkembangan lembaga, untuk itu kegiatan ini perlu dikelola secara sistematis, efektif, dan efisien (Prefer, 1999).

Dalam hal pengembangan sumberdaya manusia yang dimaksud adalah Guru. Guru merupakan komponen yang layak mendapat perhatian karena baik ditinjau dari segi posisi yang ditempati dalam struktur organisasi pendidikan maupun dilihat dari tugas dan kewajiban yang diemban, guru merupakan pelaksana terdepan yang menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar serta kualitas pendidikan umumnya.

Berdasarkan uraian tentang pentingnya pengembangan sumberdaya manusia khususnya guru di lembaga pendidikan Islam, maka diperlukan langkah dan upaya strategis dalam pengembangan

kualitasnya. Menurut Mulyasa (2002: 23) krisis di lembaga pendidikan yang terjadi sebenarnya bersumber dari rendahnya kualitas, kemampuan, dan semangat sumberdaya manusia. Menurut data hasil evaluasi Tim Dirjen Bimbagais (1997) salah satu kelemahan madrasah adalah unsur sumberdaya pendidikan yang meliputi: sumberdaya manusia yang kurang memadai, terutama pada aspek kepemimpinan dan guru madrasah.

Sementara Fajar (1998: 42) ketika mengamati madrasah mencatat, bahwa tantangan yang dihadapi oleh pendidikan Islam dari sisi guru menyangkut mutu dan kuantitas serta kualifikasi akademik. Kondisi sebagian besar lembaga pendidikan Islam khususnya pedesaan atau pinggiran kota masih sangat memprihatinkan, dari segi kuantitas masih belum ada keseimbangan ratio jumlah guru dan murid. Sementara dari segi kualitas tenaga pengajar umumnya berlatar belakang non keguruan, disamping keadaannya tidak homogeny, belum terpenuhinya standard kualifikasi pendidikan guru. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Uwes (1999) mengungkapkan bahwa kelemahan pendidikan yang ditemukan adalah kelemahan dalam pengelolaan personil (guru).

Berkaitan dengan mutu sumberdaya guru, penelitian yang dilakukan Tilaar (1999: 266) mengungkapkan dari jumlah 2,17 juta guru SD, SMP, dan SMA pada tahun 1995/1996 hanya 27% yang memenuhi syarat dan selebihnya tidak memenuhi syarat. Yang tidak memenuhi syarat adalah 54% guru SD dan 19% guru SMP/SMA. Dan 1,3 juta guru SD, sebanyak 90% tidak memenuhi syarat atau berijazah kurang dari D2, sementara kualifikasi gurur SMP/SMA juga cukup mengkhawatirkan, baru 52% guru yang berkualifikasi S1 keatas. Disisi yang sama Malik Fajar (1998: 95) mengungkapkan bahwa persoalan kualitas guru adalah belum terpenuhinya standard kualifikasi guru,

sehingga masih banyak ditemukan guru MI yang belum memiliki ijazah D2, demikian juga pada MTs dan MA banyak ditemukan ijazahnya dibawah D3. Dari gambar diatas dapat kita bayangkan bagaimana kualitas manusia Indonesia pada masa depan yang harus berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain (Tilaar, 1999: 286).

Untuk menjawab permasalahan tentang banyaknya keluhan mutu guru di madrasah, diperlukan konsep, kiat, upaya dan pemikiran tentang strategi pengembangan mutu sumberdaya guru, agar tidak berlarut-larut dan dapat teratasi dengan cepat. Strategi menurut Sudarsono (1995: 43) strategi juga dapat dipandang sebagai metode berfikir dalam rangka mewujudkan keinginan dengan memilih cara bertindak yang paling tepat dan disesuaikan dengan rencana yang tersedia. Tujuan dari pemilihan strategi adalah untuk mencapai tujuan madrasah yang telah dirumuskan dalam visi, misi dan tujuan madrasah. Sehingga strategi pengembangan mutu sumberdaya guru menentukan aktivitas dan prioritas apa yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan yang dimaksud.

Abidin (1994: 21) mengemukakan untuk mendapatkan sumberdaya guru yang berkualitas tinggi diperlukan konsep dan upaya strategis pengembangannya. Ada beberapa konsep strategi pengembangan mutu sumberdaya guru yang ditawarkan para ahli. Abidin (1994: 21) menawarkan dua teknik strategi yaitu (1) dengan meningkatkan kecerdasan, (2) meningkatkan kemampuan, dan (3) dengan meningkatkan kesejahteraan. Sementara Susilo (1994: 65) memaparkan teknik pengembangan sumberdaya guru melalui: rekrutmen, pendidikan, pelatihan, perubahan sistem. Hakim (1994: 13) menyatakan bahwa strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui dua cara, yaitu (1) melalui pendekatan mutu modal manusia, pendekatan terpadu, pendekatan pemecahan masalah, (2) melalui program

magang. Demikian juga Sulistyio (1994: 4) memaparkan teknik strategi sumberdaya manusia melalui dua cara, yaitu (1) meningkatkan kesejahteraan dan (2) membangun manusia.

Ada dua pendekatan yang ditawarkan oleh Robert Waterman (1998) dalam menentukan strategi pengembangan sumberdaya manusia yaitu, pendekatan yang dikenal dengan "*buy*" yaitu pendekatan yang lebih berorientasi terhadap penarikan sumberdaya manusia dan pendekatan "*make*" yaitu pendekatan yang berorientasi pada program bimbingan, pelatihan dan pendidikan pada sumberdaya manusia yang ada. Sementara Sonnenfeld dan Maury Peiperl (dalam Greer, 1995) mengemukakan empat tipologi strategi sumberdaya manusia yaitu: Baseball team, Club, Academy, dan Fortress.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam rangka pengembangan dan peningkatan sumberdaya guru lembaga pendidikan Islam diperlukan metode, bentuk, teknik, dan upaya strategis untuk mewujudkan sumberdaya guru yang bermutu dan professional dalam komitmen. Hal itu guna menanggulangi kemerosotan dan penurunan mutu sumberdaya guru yang selama ini menjadi salah satu problem pendidikan Islam khususnya Madrasah. Kemerosotan tersebut dapat berimplikasi pada kualitas menurunnya lembaga pendidikan Islam khususnya Madrasah.

Untuk mengungkap jawaban terhadap persoalan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang "*Strategi Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru di Lembaga Pendidikan Islam*", dengan mengambil lokasi di Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Syfi'iyah (MISS) Putri Sukorejo Situbondo.

## Kajian Teori

### *Strategi Pengembangan Mutu SDM*

Secara harfiah strategi artinya ilmu atau kiat didalam memanfaatkan sumber yang dimiliki dan dapat dikerahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Semiawan, dkk, 1993). William Hence (1985) mendefinisikan strategi sebagai konsentrasi dari sumber-sumber pada peluang-peluang bagi keunggulan kompetitif. Sudarsono (1995) berpendapat bahwa strategi juga dapat dipandang sebagai metode berpikir dalam rangka mewujudkan keinginan dengan memilih cara bertindak yang paling tepat dan disesuaikan dengan rencana yang tersedia. Dengan demikian strategi merupakan suatu cara berfikir dan kiat dalam memanfaatkan sumber yang dikerahkan dengan memilih cara bertindak yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melibatkan faktor andalan dalam organisasi.

Rijadi (1994: 357) mengatakan bahwa pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram dan terpadu, bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia baik secara fisik maupun secara psikis, agar nantinya menjadi manusia-manusia yang bertaqwa, bermoral dan berdaya guna serta berhasil guna bagi kepentingan Negara, bangsa, masyarakat dan agama.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan tentang pengertian strategi pengembangan mutu sumberdaya guru adalah taktik/akal dan upaya yang dilakukan secara sadar, terarah, dan terpadu untuk mendapatkan, memperbaiki, dan meningkatkan kualitas kemampuan keterampilan, kecakapan sikap dan sifat-sifat kepribadian tenaga guru yang dimulai sejak permulaan.

Adapun tujuan strategi pengembangan manusia adalah untuk lebih

mempermudah mendapatkan dan menghasilkan manusia-manusia yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan organisasi agar menjadi organisasi yang unggul dan kompetitif.

### *Konsep dan Strategi Pengembangan Mutu*

Kecepatan perkembangan ilmu dan teknologi telah memberikan tekanan pada lembaga pendidikan untuk membenahi diri dalam berbagai hal seperti pembenahan fasilitas, struktur organisasi serta sumberdaya manusia. Dalam hal sumberdaya manusia termasuk didalamnya staf pengajar. Lembaga pendidikan bukan saja membutuhkan penambahan personil tetapi yang terutama adalah peningkatan dan pengembangan mutu guru. Idealnya setiap lembaga pendidikan memiliki program yang komperhensif untuk itu, khususnya untuk meningkatkan kompetensi untuk itu, khususnya untuk meningkatkan kompetensi keprofesionalan guru (*professional teacher*). Rasionalnya adalah Karena sumberdaya guru merupakan personil yang bertanggung jawab dalam memberikan sumbangan pada pertumbuhan dan pengembangan ilmu, mengembangkan siswa (Uwes, 1999: 128).

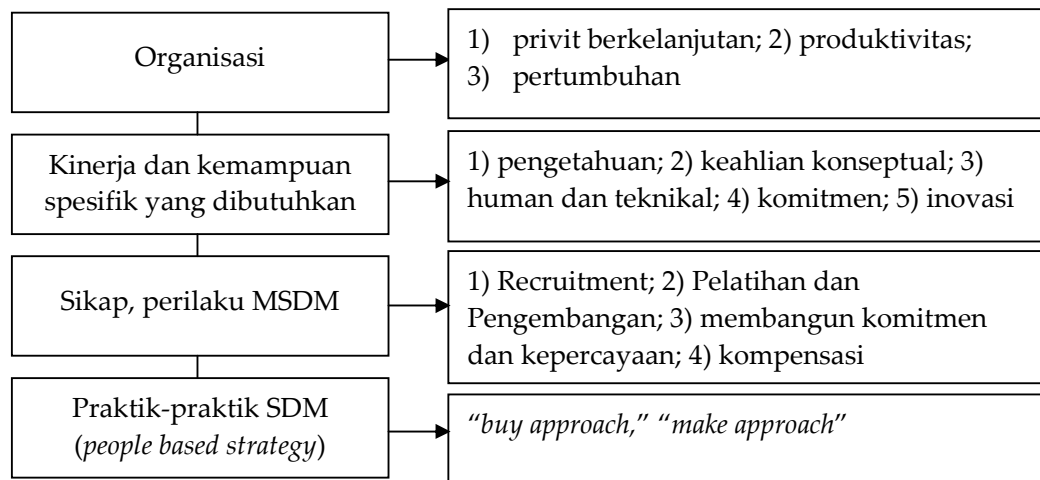
Apabila lembaga pendidikan memiliki program pengembangan mutu sumberdaya guru, dengan perencanaan program yang jelas dan tepat sasaran. Sebab bagaimanapun kegiatan pengembangan staf pengajar pada dasarnya merupakan satu kesatuan dan tindak lanjut yang sinambung dari kegiatan rekrutmen, seleksi dan pengangkatan serta penempatan. Pada saat pengangkatan jarang ada personil yang sepenuhnya sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Logislah manakala institusi pendidikan memiliki langkah dan upaya strategis

mengembangkan mutu sumberdaya gurunya. Bila program pengembangan tidak ada, maka *"development will largely be self development while learning on the job"* (Flippo, 1984: 199).

Dilihat dari pendekatannya strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia dibagi menjadi dua bagian yaitu (1) pendekatan yang dikenal *"buy"* yaitu pendekatan yang berorientasi penarikan (*recruitment*) sumber daya manusia, (2)

pendekatan yang dikenal dengan *"make"* yaitu pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumberdaya manusia yang ada, berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan (Alwi, 2001: 88-90).

Strategi pengembangan sumberdaya manusia terkait erat dengan strategi pengembangan organisasi. Keterkaitan strategi-strategi sumberdaya manusia dan kinerja organisasi dapat dijelaskan melalui gambar.



Gambar 1  
Strategi SDM dan Implikasi terhadap aktivitas MSDM

Dari gambar 1 di atas strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia dengan dua pendekatan yang dikenal dengan *"buy"* yaitu pendekatan dalam penarikan (rekrutmen) sumberdaya manusia, atau *"make"* yaitu pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumberdaya manusia yang ada, akan mempengaruhi praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia yang spesifik misalnya terfokus pada sistem penarikan, program pelatihan, pendidikan, bimbingan, komitmen, dan kompensasi. Kegiatan seperti itu diharapkan menghasilkan sikap dan perilaku dan keahlian konseptual,

*human* dan *specific* mampu mendukung implementasi strategi organisasi (Alwi, 2001:88). Strategi-strategi sumberdaya manusia dalam berbagai bentuk terlihat dalam fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia yang dijalankan.

Sonnenfeld dan Maury Peiperl (dalam Greer, 1995) mengemukakan ada 4 tipologi strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia, yaitu:

#### 1. Tipe *club*

Tipe *club* adalah tipe pengembangan sumberdaya manusia yang menggunakan strategi *low cost* yang memfokuskan pada *cost controlling*. Lembaga yang menggunakan

tipe ini, bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya, pemeliharaan kualitas. Kebijakan lembaga menekankan pada pendekatan “*make approach*” yaitu kebijakan pengembangan sumberdaya manusia.

## 2. Tipe *baseball team*

Tipe *Baseball team* adalah tipe strategi pengembangan sumberdaya manusia dimana lembaga menjalankan strategi inovasi, yaitu strategi yang selalu mengutamakan penciptaan produk baru, berani mengambil resiko, kreativitas sangat dihargai.

## 3. Tipe *academy*

Tipe *academy* adalah tipe pengembangan sumberdaya manusia dimana orientasi lembaga umumnya mengutamakan inovasi, strategi yang dijalankan terletak antara strategi tipe *baseball team* dan tipe *clu*, atau lembaga yang mengkombinasikan tipe *baseball team* dan *club*, dimana lembaga pendidikan dalam mengembangkan sumberdaya manusianya dimulai dari awal yaitu rekrutmen tenaga sampai dengan melakukan pembinaan dan pendidikan, serta kegiatan-kegiatan lain yang dapat menunjang karir dan mutu tenaga.

## 4. Tipe *fortress*

Tipe *Fortress* adalah tipe sumberdaya manusia yang berorientasi pada tingkat persaingan yang tinggi sehingga orientasi strategi cenderung bersifat *retrenchment* (pengurangan) dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi lembaga, penarikan tenaga bersifat pasif.

Fokus dari masing-masing tipologi strategi sumberdaya manusia tersebut sesuai dengan strategi organisasi yang dikembangkan oleh Miles dan Snow. Miles dan Snow (dalam Alwi, 2001: 90) memberdayakan empat tipologi strategi organisasi yaitu, *Prospector*, *Defender*, *Academy*, dan *Analyzer*.

Sementara Abidin (1994: 5) memaparkan teknik pengembangan mutu

sumberdaya manusia melalui tiga cara berikut, yaitu (1) meningkatkan kecerdasan, dimaksudkan bahwa manusia mempunyai kemampuan untuk menentukan sendiri masa depannya (*the ability to determine their own future*), (2) meningkatkan kemampuan, (3) meningkatkan kesejahteraan.

Sulistyo (1994) memaparkan teknik strategi sumberdaya manusia melalui dua cara, yaitu (1) membangun manusia, (2) meningkatkan kesejahteraan, sebab peningkatan memungkinkan dan mendorong semangat kerja sumberdaya manusia.

Teknik pengembangan sumberdaya manusia menurut Susilo (1994: 17) dapat dilakukan melalui: (1) *recruitment*, bertujuan untuk mendapatkan sumberdaya manusia dengan kualifikasi kebutuhan lembaga dan sebagai salah satu alat untuk lembaga dalam pembaruan dan pengembangan, (2) pendidikan, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya dalam arti luas, sifat pengembangan ini umumnya bersifat formal dan sering berkait dengan karir, (3) pelatihan, bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap, (4) perubahan sistem, bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur lembaga sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal. Perubahan ini akan dipakai sebagai alat bagi sumberdaya manusia dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerjanya, (5) pengembangan organisasi, bertujuan untuk menjembatani perubahan-perubahan dan menyeimbangkan baik dari sisi internal maupun eksternal.

## Penelitian Terdahulu

Angelikus Nama Koten (1997) meneliti tentang pengembangan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan pada sekolah-sekolah dasar

Kristen Kasanyos Netokian. Penelitian ini bersifat multi kasus. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa pengembangan profesionalisme perlu dilakukan untuk memperluas pengetahuan dan meningkatkan keterampilan mengajar guru melalui berbagai macam kegiatan baik secara internal maupun eksternal, pengembangan profesionalisme guru dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Namun penelitian ini masih bersifat eksplorasi dan belum menyentuh pada strategi pengembangan mutu sumberdaya guru, begitu juga belum menyentuh terhadap alasan dasar terhadap pelaksanaan pengembangan.

Sri Gatihandayani (1998) yang meneliti tentang pengembangan kemampuan profesionalisme guru, penelitian ini hanya menekankan pada teknik-teknik pengembangan profesionalisme guru, serta proses pelaksanaannya. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Atas yaitu tepatnya di SMU Krisna Putra juga salah satu sekolah yang dikelola oleh orang Nasrani. Penelitian ini masih masa dengan penelitian Nakoten yaitu penelitian ini masih bersifat eksplorasi.

Oleh karena itu, penelitian selama ini tentang pengembangan mutu sumberdaya guru lebih menekankan pada pendekatan *make* dan strategi yang dijalankan termasuk tipologi strategi *club*, hal ini dapat dilihat dari penelitian yang telah disebutkan diatas. Untuk itu penelitian tentang strategi pengembangan mutu sumberdaya guru perlu dilakukan terus-menerus dan lebih mendalam untuk memahami bentuk dan langkah strategis dalam upaya pengembangan, pemberdayaan dan peningkatan mutu guru dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah dan sumberdaya manusianya (guru) yang selama ini masih dikeluhkan kualitasnya.

Dalam hal ini, peneliti ingin memahami dari aspek lain yang lebih mendalam, yaitu strategi pengembangan

mutu guru tu dapat dilakukan yang menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan "*buy*" dan "*make*", demikian juga penelitian ini tidak hanya membahas tentang bentuk strategi yang digunakan, namun peneliti ingin memahami lebih jauh alasan penggunaan strategi pengembangan mutu sumberdaya guru, bagaimana bentuk dan upaya strategis yang dilakukan dalam upaya pengembangan mutu sumberdaya guru.

### *Metode Penelitian*

Penelitian ini, terfokus pada strategi pengembangan mutu sumberdaya guru, menggunakan pendekatan kualitatif, dengan rancangan studi kasus. Dalam penelitian ini memakai perspektif fenomenologis, yaitu peneliti memahami dan menghayati perilaku atau kegiatan para pemimpin dalam rangka pengembangan dan peningkatan mutu serta keterampilan guru. Untuk memahami, menghayati realitas empiris tersebut, maka peneliti menginterpretasi, membandingkan hasil terdahulu dan referensi sebagai bahan rujukan untuk memahami dan menginterpretasinya.

Pendekatan kualitatif dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini dengan maksud untuk memahami perilaku manusia dari kerangka acuan si pelaku sendiri, yakni bagaimana si pelaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya yang biasa disebut "*persepsi emic*", begitu juga agar dapat mengetahui serta mendeskripsikan secara jelas dan rinci tentang strategi pengembangan mutu sumberdaya guru di MISS Putri Sukorejo. Untuk mencapai maksud tersebut, maka penelitian ini dirancang dengan menggunakan rancangan studi kasus. Mengacu pada pendapat Bogdan dan Biklen (1982) bahwa rancangan studi kasus merupakan salah satu bentuk rancangan

kualitatif yang lebih menekankan pada pengungkapan secara rinci dan mendalam terhadap suatu subjek, peristiwa atau kejadian tertentu. Strategi pengembangan mutu sumberdaya guru merupakan suatu peristiwa atau kegiatan yang dilakukan dalam rangka menghasilkan dan meningkatkan kualitas guru di MISS Putri Sukorejo. Agar peristiwa atau kegiatan tersebut terungkap secara rinci dan mendalam maka digunakan rancangan studi kasus.

Rancang bangun studi kasus ini bersifat terperancang (*single case design*) artinya peneliti memusatkan perhatiannya pada kasus yang telah ditetapkan yakni tentang strategi pengembangan mutu sumberdaya guru. Kasus-kasus yang telah ditetapkan dalam penelitian ini adalah: (1) bentuk dan upaya strategis yang dilakukan dalam pengembangan mutu sumberdaya guru MISS Putri Sukorejo, (2) alasan pemilihan strategi pengembangan mutu guru yang digunakan.

Pada penelitian ini sumber data terdiri atas tiga bagian, yakni manusia, dokumen dan suasana. Sesuai dengan fokus penelitian maka yang dijadikan sumber data adalah (1) data mengenai dasar pemikiran dan latar belakang pengembangan mutu sumberdaya guru dari kepala sekolah, (2) data mengenai upaya yang menyangkut bentuk, tipologi, teknik dan langkah strategis pengembangan mutu sumberdaya guru. Data didapat dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah I, II, III, Kepala TU, dan para guru yang terlibat, (3) data yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi diperoleh dari Kepala TU MISS Putri Sukorejo, (4) data mengenai kebijakan dan kegiatan pembinaan, pelatihan, pendidikan guru, baik melalui pendidikan berjenjang maupun tidak berjenjang dan kegiatan lainnya. Data didapat dari Wakil Kepala Sekolah, Kepala TU atau dokumen yang dipublikasikan, (5) data mengenai pemilihan strategi pengembangan mutu di MISS Putri

Sukorejo, didapat dari Kepala Sekolah, Wakasek, dan guru-guru senior, (6) data umum tentang profil MISS Putri Sukorejo didapat dari dokumen, wawancara, dan observasi lapangan.

Sesuai dengan arahan Moelong (1990) ada tiga tahap pokok dalam penelitian kualitatif yang peneliti lakukan, yaitu: (1) tahap pra-lapangan, (2) tahap kegiatan lapangan, (3) tahap analisis data. Sejalan dengan pendapat tersebut, penelitian ini dilakukan dalam tiga tahapan, tahap pertama orientasi, tahap kedua pengumpulan data dan tahap ketiga analisis data.

Dalam tahap orientasi peneliti melakukan observasi ke lokasi penelitian yakni MISS Putri Sukorejo untuk mendapatkan data tentang gambaran umum secara tepat pada latar penelitian. Langkah selanjutnya adalah tahap eksplorasi focus atau tahap pekerjaan lapangan. Setelah melalui tahap-tahap tersebut, lalu peneliti menentukan focus yang peneliti anggap menarik, dalam hal ini peneliti memfokuskan tentang masalah strategi pengembangan mutu guru di MISS Putri Sukorejo.

Tahapan berikutnya adalah pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mengadakan pengecekan data dengan informan dan subjek studi maupun dokumen untuk membuktikan keabsahan data yang telah diperoleh. Pada tahap ini juga dilakukan penyederhanaan data yang diberikan oleh informan maupun subjek studi serta diadakan perbaikan dari segi bahasa maupun sistematikanya agar dalam pelaporan hasil penelitian tidak diragukan lagi keabsahannya.

## Pembahasan

Strategi pengembangan mutu sumberdaya guru adalah taktik, akal,



metode yang digunakan lembaga dalam rangka menghasilkan sumberdaya guru yang bermutu tinggi, professional dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun upaya dan langkah strategis MISS Putri Sukorejo dalam pengembangan mutu sumberdaya guru adalah sebagai berikut:

#### *Visi, Misi dan Tujuan Sebagai Target*

Dalam pengembangan mutu guru, upaya yang dilakukan oleh MISS Putri Sukorejo adalah menjadikan visi, misi, dan tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu sumberdaya guru. Sehingga dari rumusan visi, misi dan tujuan lembaga tersebut, MISS Putri Sukorejo mencoba merumuskan visi, misi dan tujuan pengembangan mutu guru. Menjadikan visi, misi dan tujuan lembaga dalam semua tindakan adalah merupakan keharusan, karena dengan berpijak kepada visi, misi lembaga maka segala tindakan akan terarah dan tidak akan keluar pada rel yang sudah digariskan oleh lembaga. Tindakan MISS Putri Sukorejo tersebut sesuai dengan langkah yang ditawarkan Muhaimin (2003: 203-204) ia menyatakan bahwa rencana tindakan upaya pengembangan kualitas guru harus dimulai dengan merumuskan visi, misi, tujuan pengembangan, hal ini bertujuan agar upaya pengembangan yang dilakukan memiliki arah.

Demikian juga DuFour & Eaker (dalam Muhaimin, 2003:198) mengemukakan bahwa dalam pengembangan mutu guru salah satu yang harus dilakukan adalah diskusi visi, misi dan nilai. Bertujuan untuk menyatukan kesamaan pengertian dan komitmen terhadap visi, misi dan nilai-nilai (*guiding principles* atau prinsip-prinsip/ asas sebagai pedoman) yang telah disepakati untuk diperjuangkan secara bersama-sama.

Demikian juga konsep yang ditawarkan pengembangan harus dirumuskan empat hal yaitu, visi, misi, *core of value*, *core of belief*.

Yang menjadi visi pengembangan mutu guru MISS Putri Sukorejo adalah menjadi guru yang bermutu tinggi dan professional, komitmen dan peduli dalam peningkatan nilai-nilai islami yang dijiwai dan semangat *ruhul jihad*.

#### *Membangun Komitmen Guru*

Upaya membangun komitmen guru di MISS Putri dilakukan sejak kepemimpinan Ibu Dra. Hasanah Thahir, sampai sekarang. Hal ini bisa dilihat dari persyaratan dan seleksi yang dilalui yakni, ujian seleksi administrative, ujian lisan, ujian praktik (*micro teaching*) dan ujian komperhensif (uji coba selama setengah semester). Dari upaya MISS Putri Sukorejo melakukan tes calon guru secara komperhensif akan dapat diketahui orientasinya, menyangkut niat, tujuan, loyalitas, kreatifitas, komitmen menjadi guru MISS Putri Sukorejo.

Demikian juga komitmen guru MISS Putri Sukorejo tersebut harus dijiwai dengan semangat *ruhul jihad*. Jika ditelaah lebih mendalam bahwa komitmen yang dijiwai dengan nilai *jihad* (nilai ibadah) akan berdampak pada kualitas tugas dan tanggung jawab guru yang selalu dikaitkan dengan *ridha* Tuhannya. Komitmen yang dijiwai dengan nilai ibadah ini dapat memotivasi para guru untuk selalu memperbaiki kinerjanya. Karena motivasi merupakan kemauan (*willinges*) untuk mengerjakan sesuatu (Robbins, 1982).

Guru yang bermutu adalah guru yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga dalam artian bahwa kebermutuan seorang guru dapat diukur dari pelaksanaan tugas, kewajiban sebagai profesi. Guru yang bermutu ditandai oleh sifat tanggung jawabnya yang tercermin pada perilaku

yang *rabbany*, *zuhud*, ikhlas, sabar, jujur, dan dapat mengambil keputusan berwibawa secara mandiri dan proporsional, memiliki teknis pendidikan, mampu membelajarkan siswa (anak didik) serta menguasai konsep, proses dan dasar filosofis iptek modern.

### *Membangun Disiplin*

Disiplin merupakan faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagi seorang guru kedisiplinan guru dalam mencapai memiliki arti yang sangat lua, tidak hanya sebatas disiplin waktu datang dan pulang. Akan tetapi, disiplin mengisi waktu datang dan pulan, disiplin dalam mengikuti program-program pengembangan mutu yang dicanangkan madrasah/sekolah, berpakaian (seragam), berperilaku secara islami dan juga disiplin dalam mencapai target pengajaranyang telah ditentukan. Jadi, kedisiplinan seorang guru meliputi unsure kedisiplinan dalam seluruh tugas dan kewajiban sebagai seorang guru (mengajar, mendidik dan melatih).

Kedisiplinan di MISS Putri Sukorejo merupakan salah satu faktor kesuksesan MISS Putri Sukorejo menjadi sekolah yang cukup unggul dikalangan pesantren Sukorejo Situbondo. Penanaman kedisiplinan di MISS Putri Sukorejo dimulai dari atas yakni Kepala Sekolah dan kemudian diikuti oleh seluruh guru MISS Sukorejo. Kedisiplinan yang ditanamkan di MISS Putri Sukorejo meliputi segala aspek baik disiplin individu, organisasi, program, hal ini terlihat pada kedisiplinan pimpinan dan guru dalam waktu datang dan pulang, disiplin mengisi waktu datang dan pulang, disiplin dalam mengikuti program-program pengembangan mutu yang dicanangkan madrasah seperti, rapat, KKG, KKM, diskusi, seminar, dialog dan lain-lain, disiplin berpakaian, berperilaku secara

islami dan juga disiplin dalam mencapai target pengajaran yang telah ditentukan.

Pada tahap praktik di lapangan dijumpai bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan selalu memberikan contoh kedisiplinan seperti kedisiplinan datang dan pulang. Kepala Sekolah di MISS Putri Sukorejo datang sebelum guru-guru dan siswa hadir di kelas. Demikian juga Kepala Sekolah MISS Putri Sukorejo tidak meninggalkan sekolah sebelum semua kelas bersih dan rapi.

Dapat diketahui bahwa pimpinan dalam sebuah institusi adalah *top leader*. Sebagai *top leader* tentunya akan dijadikan panutan oleh setiap orang. Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi adalah sebagai figur yang akan diikuti oleh setiap orang yang ada di lembaga, untuk itu pimpinan di MISS Putri Sukorejo dituntut menjadi contoh dan pemberi inspirasi bagi setiap guru dalam pengembangan mutunya. Guru sebagai bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri manakala pimpinan menajadi *suritauladan/uswatun hasanah*. Disiplin dan komitmen yang dimiliki oleh guru-guru di MISS Putri Sukorejo biss dikatakan tinggi, hal ini karena sikap kedisipilinan dimuali dari pimpinan tertinggi di lembaga tersebut.

### *Memenuhi Kesejahteraan Guru*

Kesejahteraan guru dan karyawan adalah hal yang sangat diperhatikan oleh pimpinan MISS Putri Sukorejo. Namun, kesejahteraan secara material masih relative minim. Namun, kesejahteraan non material cukup maksimal. Hal ini berangkat dari sebuah pemikiran bahwa guru akan bekerja maksimal apabila kesejahteraanya terjamin dengan baik. Oleh karena itu, ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pimpinan MISS Putri Sukorejo dalam pemenuhan kesejahteraan guru terutama kesejahteraan non material.

Lebih jauh dapat ditelaah bahwa upaya pemenuhan kesejahteraan yang dilakukan oleh MISS Putri Sukorejo merupakan upayan untuk meningkatkan mutu guru, karena guru yang sudah dipenuhi kesejahteraannya tentunya tidak akan memikirkan hal lain. Oleh karena itu, Tila'ar (1999) menyatakan ada hubungan yang erat antara kesejahteraan guru dengan peningkatan kualitas guru baik secara personal maupun professional. Pemberian kesejahteraan di MISS Putri Sukorejo merupakan tindakan pemberian imbalan (*reward*). Imbalan (*reward*) menurut Yukl (1994, 1998) berupa pemenuhan material adalah sebuah kategori perilaku yang menyangkut pemberian manfaat yang terwujud (*tangible benefit*) kepada seorang guru bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan bantuan yang bermanfaat. Imbalan yang mungkin diberikan oleh para pemimpin kepada bawahan termasuk peningkatan gaji, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik.

Istilah *reward* pada manajemen SDM sering dikonotasikan dengan istilah kompensasi. Notoatmojo (1998: 143-144) mengatakan bahwa kompensasi sangat penting bagi guru sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan guru. Sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, para guru akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat prestasi kerja, maka motivasi dan kepuasan kerja akan menurun.

Demikian juga kesejahteraan berupa non material juga diberikan oleh pimpinan lembaga kepada para bawahan khususnya kepada para guru di lingkungan MISS

putrid Sukorejo. Hal ini teralisasi berupa promosi-promosi, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik yang diberikan kepada guru. Promosi yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara, bagi guru yang dianggap potensial, memiliki komitmen tinggi dan professional dipromosikan untuk menempati jabatan struktural seperti beberapa pejabat struktur kepengurusan MISS Putri Sukorejo sebagian besar memang dipromosikan dan dipersiapkan secara matang untuk menjabat struktur kepengurusan. Demikian juga pimpinan lembaga selaku memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. Kepala sekolah mengaitakan prestasi guru dengan peningkatan jabatan, baik struktur maupun fungsional. Demikian juga, setiap karya baru atau ide para guru yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sekolah mendapatkan kredit poin (skor), artinya karya guru terkait erat dengan Penilaian Angka Kredit. Seperti pengakuan para guru, mereka merasa sangat dihargai atas karya dan ide-ide yang mereka sampaikan.

Penghargaan dengan memberikan kredit poin kepada semua guru di MISS Putri Sukorejo merupakan bentuk pemberian kesejahteraan berupa non material. Cara ini menurut Diknas (1999) bahwa kesejahteraan berupa non material dengan cara memberikan penghargaan bagi setiap guru yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik, memberikan kesempatan dan memfasilitasi agar setiap guru dapat mengaktualisasikan potensinya dengan cara memberi kesempatan guru untuk mengajukan gagasan kemudian mewujudkannya.

Berarti mutu dan kualitas guru erat kaitannya dengan kesejahteraan yang diterimanya, karena guru yang sudah terpenuhi kesejahteraannya akan bekerja secara maksimal. Demikian juga komitmen dan kepatuhan dikarenakan adanya *reward*.

### *Positive Character Building*

Pengembangan kualitas guru harus dilakukan dengan cara merubah pola pikir guru, yakni pola pikir negative dan pesimis dalam memandang masa depan pendidikan. Pola pikir guru yang diinginkan adalah guru memiliki pola pikir yang negative terhadap profesi dan jabatannya. Menurut Tila'ar (1999: 34) guru yang baik akan berfikir kreatif untuk meningkatkan diri dan prestasi siswanya.

Dalam merubah pola pikir negative menjadi pola pikir yang positif dan inovatif, pimpinan MISS Putri Sukorejo mengdaan beberapa program pengembangan yakni melalui: (1) studi lanjut gelar, (2) pengadaan forum-forum ilmiah berupa; penataran, lokakarya, seminar dan dialog, (3) pembentukan kelompok kerja guru, (5) mengadakan kerjasama dengan lembaga-lembaga favorit lainnya, (6) penyediaan perpustakaan, (7) pembinaan secara intern dan lintas sektoral, (8) pembinaan-pembinaan rohani.

Upaya strategis yang dilakukan oleh pimpinan MISS Putri Sukorejo tersebut jika ditelaah sejalan dengan konsep yang ditawarkan oleh Sutrisno (2000: 18) ia mengungkapkan bahwa upaya pengembangan kualitas guru harus dilakukan melalui merubah pola pikir guru, yakni pola pikir negative dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan seperti kebiasaan guru mencari alasan-alasan yang berada diluar kompetensi dirinya untuk mengesahkan sebuah kegagalan.

Pola pikir guru yang demikian itu adalah salah dan harus segera dirubah. Guru yang baik akan berfikir kreatif tentang cara meningkatkan prestasi siswa. Untuk merubah pola pikir semacam itu yang perlu dilakukan dengan cara mengikutsertakan guru pada forum-forum ilmiah. Abidin (1994: 45) menyatakan teknik strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia

melalui tiga cara yaitu: (1) meningkatkan kecerdasan, (2) meningkatkan kemampuan, (3) peningkatan kesejahteraan.

Teknik dan bentuk strategi pengembangan mutu sumberdaya guru MISS Putri Sukorejo dapat dikaji dengan konsep strategi pengembangan sumberdaya manusia yang dikembangkan oleh Susilo (1994: 72) yang mengatakan bahwa teknik strategi pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan cara: (1) *recruitment*, yang bertujuan untuk mendapatkan sumberdaya manusia sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi (lembaga) dan sebagai alat untuk pembaharuan dan pengembangan.

Upaya pengembangan melalui studi lanjut gelar telah dilakukan di MISS Putri Sukorejo. Hal ini dimaksudkan agar mereka dapat meningkatkan mutu, khususnya kemampuan mengajarnya disamping dapat memenuhi persyaratan minimal menjadi guru. Menurut Pidarta (1992: 32) dengan belajar lebih lanjut guru-guru akan dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya. Dengan begitu para guru memiliki kemampuan profesional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan guru yang menuntutnya harus belajar terus menerus dari waktu ke waktu.

Demikian juga kegiatan penataran dan latihan dapat dianalisis dengan pendapat dari Suryadi dan Tila'ar (1993: 142) penataran dan pelatihan (*insevice training*) merupakan salah satu variabel yang menentukan kualitas kemampuan guru. Dari tujuh buah penelitian yang direviewnya, enam diantaranya mengandung kesimpulan bahwa penataran dan latihan bagi guru memberikan pengaruh positif terhadap prestasi belajar mengajar murid.

Disamping penataran dan latihan, MISS Putri Sukorejo juga melaksanakan kegiatan KKG. Dalam rangka ini, Direktorat Pendidikan Dasar dan Kebudayaan (1994) menegaskan bahwa KKG berorientasi kepada peningkatan kualitas pengetahuan, penguasaan materi, teknik mengajar, interaksi guru murid, metode mengajar dan hal-hal yang berfokus pada penciptaan belajar mengajar yang kondusif bagi pengembangan potensi peserta didik.

Selain kegiatan sebagaimana yang telah diuraikan diatas. MISS Putri Sukorejo menggunakan dua pendekatan, yaitu pendekatan individual dan pendekatan kelompok. Pendekatan individual merupakan pendekatan yang paling utama. Sebagai pelaksana yang bebas (*independen*) dengan kebutuhan-kebutuhan, tujuan, minat serta masalah yang unik (Uwes, 1999: 51). Pendekatan ini sebenarnya senada dengan konsep yang ditawarkan oleh Sergiovanni dan Staratt (1979) mengemukakan bahwa upaya pengembangan mutu sumberdaya guru dapat bersumber dari dalam diri guru sendiri (*internal*) dan berasal dari luar (*eksternal*), yakni dari lembaga, pimpinan atau orang lain.

Pendekatan peningkatan mutu secara individu yang dilakukan oleh para guru MISS Putri Sukorejo dengan jalan para guru berusaha belajar belajar sendiri dengan jalan membaca, baik buku-buku ilmu pengetahuan, majalah maupun surat kabar, serta mengikuti perkembangan IPTEK. Hal itu dimaksudkan agar dapat mempersiapkan diri sebaik mungkin, menguasai materi pelajaran yang hendak diajarkan kepada muridnya, sebab menurut Suryadi dan Tila'ar (1993:76) kemampuan guru menguasai materi pelajaran memberikan pengaruh positif bagi peningkatan prestasi belajar murid.

Pendekatan kelompok yang ditawarkan oleh Lovell dan Wiles (1983: 172) sesuai dengan penelitian yang dilakukan di MISS Putri Sukorejo, hal ini teralisasi pada

kegiatan KKG atau Kolokium. Lovell dan Wiles (1983: 172) menjelaskan pendekatan kelompok perlu dilakukan, Karen walaupun anggota staf atau guru-guru merupakan pelaksana yang bebas, akan tetapi mereka juga merupakan anggota dari berbagai kelompok formal maupun informal yang ditandai dengan tujuan dan kegiatan kelompok serta saling hubungan antara sesama anggota kelompok satu sama lainnya.

Berkaitan dengan pendekatan kelompok MISS melakukan kegiatan KKG. Dalam kegiatannya dilakukan pengemlompokan, yang dibagi menjadi dua yaitu, pengelompokan anatar disiplin ilmu dan atas dasar kelompok lintas disiplin ilmu. Pengelompokan semacam ini dapat dianalisis dengan konsep yang ditawarkan oleh Burton R. Clark (1983: 28-34), ia membagi pada dua macam pengelompokan. Pertama, atas dasar kelompok disiplin dan kedua atas dasar kelompok *enterprise*. Pada kelompok pertama, sistem kerja diorganisasikan atas dasar keahlian yang sejenis seperti ahli matematika dengan ahli matematika, begitu seterusnya. Berdasarkan pengelompokan demikian maka terbentuklah pemusatan disiplin. Kelompok jenis ini dilakukan pada guru kelas tinggi yaitu III-IV. Kelompok kedua, para ahli dikelompokkan pada kelompok yang komperhensif, dengan keahlian yang berbeda seperti ahli kimia dengan ahli sejarah, begitu seterusnya. Pengelompokan kedua ini, terjadi di kelas rendah yakni guru kelas I dan II.

Kedua macam pengelompokan tersebut mempunyai implikasi akibat yang berbeda dalam hal pengembangan karir. Melalui pengelompokan disiplin, peluang pengembangan staf guru lebih bersifat linier, dalam alur garis lurus disiplin. Sedangkan pengelompokan atas dasar *enterprise*, peluang pengembangan dapat multi linier, karenanya dimungkinkan pada tahap pendidikan tertentu, seseorang yang

mandalami bidang x berpindah jalur menjadi mendalami bidang y sepanjang “*academic capability*” yang memungkinkan.

Berdasarkan beberapa analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa bentuk dan teknik strategi pengembangan mutu sumberdaya guru MISS Putri Sukorejo tersebut dapat digolongkan tipologi *academy* yaitu strategi yang digunakan dengan berusaha melakukan pengembangan “*buy*” dan “*make*”. Pendekatan “*buy*” yaitu strategi yang dilakukan oleh lembaga dengan menekankan pada penarikan (*recruitment*) tenaga. Pendekatan ini terlihat pada aktivitas dan usaha MISS Putri Sukorejo menarik tenaga baru (non dinas). Hal ini guna untuk mengukur komitmen guru. Sedangkan pendekatan “*make*” adalah pendekatan yang berorientasi pada bentuk pengembangan sumberdaya manusia yang ada, melalui pendidikan dan pelatihan. Pendekatan ini terlihat pada beberapa program MISS Putri Sukorejo antara lain: studi lanjut gelar, studi lanjut non gelar, pengadaan pertemuan ilmiah berupa penataran dan lokakarya, dialog, rapat-rapat, program magang, pembentukan kelompok kerja guru, mengadakan kerjasama dengan lembaga-lembaga favorit lainnya, penyediaan perpustakaan, pembinaan secara intern dan lintas sektoral, penugasan-penugasan (menjadi *trainer*).

Jadi, bentuk dan teknik strategi yang dilakukan MISS Putri Sukorejo dapat digolongkan dalam tipologi *academy* dengan melalui dua pendekatan yaitu, “*buy*” dan “*make*”. Atau istilah dalam penelitian ini yaitu “*Comperhensive Quality Development Strategy*” atau *Pengembangan Mutu Sumberdaya Guru yang dilakukan secara “kaffah”*.

### Kesimpulan

1. Upaya dan langkah strategis MISS Putri Sukorejo dalam pengembangan mutu

sumberdaya guru adalah sebagai berikut: (a) menjadikan visi, misi, tujuan lembaga sebagai target akhir pengembangan mutu sumberdaya guru, (b) membangun jiwa komitmen yang dijiwai dengan semangat *ruhul jihad* (nilai ibadah), (c) membangun disiplin yang tinggi, hal ini dilakukan dengan model (*top down*), (d) pemberian kesejahteraan yang memadai baik material ataupun non material, dan (e) merubah pola pikir/ membangun karakter positif guru (*caracter positive*)

2. Dari berbagai macam upaya strategi pengembangan mutu guru MISS Putri Sukorejo tersebut dapat digolongkan pada tipologi yang dikembangkan oleh Snopald yakni tipologi *academy* dengan menggunakan dua pendekatan yaitu “*buy*” dan “*make*”. Sehingga dapat ditemukan istilah “*comperhensive quality development strategy*”.
3. Adapun alasan mendasar mengapa strategi tersebut bisa diterapkan di MISS Putri Sukorejo antara lain: (a) MISS Putri Sukorejo memiliki otoritas penuh dalam menentukan kebijakan program pengembangan dan tidak terlalu banyak interferensi dari pusat, (b) adanya dukungan sumberdaya manusia terutama Kepala Sekolah dan pejabat structural, (c) dukungan sarana dan prasarana yang memadai serta lingkungan yang kondusif.

### Daftar Pustaka

- Abidin, Z. S. (1994). *Pengembangan sumberdaya manusia dan tantangannya dalam PJPT II*. Malang: FIA Unibraw.
- Alwi, S. (2004). *Manajemen sumberdaya manusia, strategi keunggulan kompetitif*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Bogdan, H.R, & Biklen, S.K. (1992). *Qualitatif research for education: an introdaction to*

- theory and methods*. London: Alltn and Baco, inc.
- Depdikbud. (1999). *Panduan manajemen sekolah*: Jakarta.
- Fajar, Malik. (1998) . *Madrasan dan tantangan modernitas*. Bandung: Mizan.
- Fakri, Z.M & Aprilia, R. (2000). *Kamus lengkap bahasa indonesia*. Jakarta: Difa Publisier.
- Flippo, B. Edwin. (1994). *Personil management*, Mc Graw-Hill International Boal,inc.
- Greer, F. M. (1987). *Perencanaan pendidikan: teori dan metodologi*. Jakarta: Depdikbud, Direktorat Pendidikan Tinggi. Proyek Pembinaan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Hakim, A. (1994). *Sumberdaya manusia: masalah, pendekatan dan pengembangannya*. Malang: FIS Unibraw.
- Lovell, J. T, & Wiles K. (1983). *Supervision for better school* (fifth ed.). New Jasley: Engliwood Cliffs Prentice Hall, inc.
- Moloeng, L. J. (1991). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, & Mujib. (1993). *Pemikiran pendidikan islam; kajian filosofi dan kerangka dasar operasionalnya*. Bandung: PT. Trigenda Karya.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen berbasis sekolah, konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoatmojo, S. (1998). *Pengembangan sumberdaya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Preffer, J. (1996). *Competitive advantage through people*. Alih Bahasa Maulana Keunggulan Bersaing Melalui Manusia. Jakarta: BANura Aksara.
- Pranarka, A.M.W. (1991). *Tinjauan Kritis Terhadap Upaya Membangun Sistem Pendidikan Nasional Kita*. Dalam Semiawan, C.R & Soedijarto (Eds) *Mencari strategi pengembangan pendidikan nasional menjelang abad xxi*. (hlm. 71). Jakarta: PT. Gramedia.
- Rijadi, S. (1994). *Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Menghadapi PJPT II*. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. Tahun 28, Nomor: 3, Juli. FPIPS IKIP Malang.
- Semiawan, C.R & Joni, T.R. (1993). *Pendekatan pembelajaran: acuan konseptual pengelolaan kegiatan belajar mengajar*. Jakarta: KIP, Dirjen Dikti Dikbud.
- Sudarsono, J. (1995). *Disiplin nasional: landasan arah dan strategi pengembangannya*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Malang: IKIP Malang.
- Sulistyo, D. (1994). *Strategi pengembangan kualitas sumberdaya manusia dalam menghadapi PJPT II*. Malang: FIA Unibraw.
- Susilo, H. (1994). *Mencari strategi pengembangan sumberdaya manusia*. Malang: FIA Unibraw.
- Tilaar, H. A. R & Suryadi, A. 1993. *Analisis kebijakan pendidikan: suatu pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Uwes, S. (1999). *Manajemen pengembangan mutu dosen*. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*, Alih Bahasa Jusuf Udaya: Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Indeks.